



***Job Design*, fatores que influenciam o bem-estar na  
organização**

por

Carina Cruz

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Proença

2014



## **Nota Biográfica**

Carina Marta Duarte Cruz nasceu na cidade de Oliveira de Azeméis em 1989.

Em 2007, ingressou no ensino superior na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, finalizando em 2010 com o grau de Licenciatura e uma média de 13 valores.

No mesmo ano, iniciou a sua atividade profissional na empresa Deloitte, onde exerceu Auditoria Externa a várias empresas durante um ano. Em 2011, ingressou na empresa Siemens, onde exerceu a função de *Controller* Financeira durante aproximadamente um ano.

No mesmo ano, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços, novamente na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo a parte académica com uma média de 15 valores.

Em 2012, iniciou um novo projeto na indústria automóvel, na empresa Sakthi Portugal, exercendo a função de *Controller* de Gestão Industrial.

Atualmente, encontra-se a trabalhar na indústria química, na empresa H.B. Fuller, exercendo a função de EIMEA (*Europe, India, Middle-Est and Asia*) Cost Accountant.

## **Agradecimentos**

O contributo de algumas pessoas foi crucial para a realização deste estudo, às quais eu agradeço.

Em primeiro lugar agradeço por todo o apoio recebido, críticas construtivas e motivação, à minha orientadora Professora Doutora Teresa Proença.

Aos meus pais e à minha irmã, Marina Cruz, pela confiança depositada e pelas palavras de conforto.

À minha família e amigos que sempre acreditaram, apoiaram e motivaram a realização deste estudo.

Ao meu namorado, Diogo Silva, por toda a paciência, pela constante presença e palavras de incentivo.

## **Resumo**

Acredita-se que o desenho do trabalho (*job design*) tem um enorme impacto no sucesso das organizações e no bem-estar individual, contudo, o interesse pela pesquisa sobre este tema tem vindo a diminuir.

Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo iniciar a criação de um barómetro das características do mercado de trabalho e analisar as que mais influenciam o bem-estar dos empregados nas organizações.

Para a realização deste estudo, foi feita a recolha de dados através de inquérito *on-line* distribuído pelas redes sociais (*facebook* e *linkedin*), bem como distribuição pela rede de contactos pessoais e por três empresas na Região Norte, via email, tendo-se obtido uma amostra com 142 elementos.

Com o desenvolvimento do trabalho, foi possível concluir que o desenho do trabalho é caracterizado por três dimensões (Motivacional, Contextual e Social), sendo as mais frequentes a Motivacional e Social. Na dimensão Motivacional, destacam-se as características processamento da informação, variedade de tarefas e competências e autonomia no planeamento do trabalho. Na dimensão Social, destacam-se as características apoio social e interação fora da organização. Verificou-se ainda que o bem-estar dos colaboradores na organização é tanto maior quanto mais presentes estiverem as características das dimensões Motivacional e Social.

## **Palavras-chave**

***Bem-estar, desenho do trabalho, satisfação profissional, significado do trabalho***

## **Abstract**

We believe that job design has a huge impact in success's organizations and in the individual well-being, however, the researches about this theme has been decreased.

In this sense, the goal of this dissertation is starting the creation of a barometer regarding the job design characteristics and analyze those that most influence the well-being of employees in institutions.

In order to develop this study, the data collection was made by an on-line questionnaire placed in social networks (facebook and linkedin), and it was also shared by personal contacts and by three companies located in North Region, via email, obtaining a sample with 142 elements.

With the development of this study, it was possible to conclude that job design is characterized by three dimensions (Motivational, Contextual and Social), those with more frequency are Motivational and Social. Inside Motivational dimension, the highlighted characteristics are information processing, tasks and skills variety and work schedule autonomy. Inside Social Dimension, the highlighted characteristics are social support and interaction outside organization. It was also verified that employees' well-being is as bigger as the presence of Motivational and Social characteristics.

## **Keywords**

Well-being, job design, professional satisfaction, success's organizations

## Índice

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tema e Relevância do estudo.....	1
<b>2</b>	<b>Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1	Enquadramento do conceito <i>Job Design</i> .....	3
2.2	Principais Modelos relacionados com <i>Job Design</i> .....	4
2.3	<i>Job Design</i> e o bem-estar na organização .....	9
<b>3</b>	<b>Estudo Emprático.....</b>	<b>14</b>
3.1	Objetivo de estudo e identificação de questões a estudar.....	14
3.2	Metodologia.....	14
<b>4</b>	<b>Análise dos Resultados .....</b>	<b>19</b>
4.1	Validação dos dados ( <i>alpha</i> de Cronbach e Kaiser-Meyer-Olkin – KMO) .....	19
4.2	Determinação das medidas compósitas.....	21
4.3	Correlação entre medidas de bem-estar e as características do trabalho .....	22
4.4	Impacto das características do trabalho no bem-estar dos colaboradores.....	24
<b>5</b>	<b>Discussão e Conclusões.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>30</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1 – O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO. EXTRAÍDA DE G. H. OLDHAM, 1996.....	5
--	---

## Índice de Tabelas

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DO DESENHO DO TRABALHO.....	9
TABELA 2 - DADOS DEMOGRÁFICOS DO INQUÉRITO.....	15
TABELA 3 - MAPEAMENTO DE SIGLAS POR CARACTERÍSTICA DA DIMENSÃO MOTIVACIONAL .....	16
TABELA 4 - MAPEAMENTO DE SIGLAS POR CARACTERÍSTICA DA DIMENSÃO CONTEXTUAL .....	17
TABELA 5 - MAPEAMENTO DE SIGLAS POR CARACTERÍSTICA DA DIMENSÃO SOCIAL.....	17
TABELA 6 - MAPEAMENTO DE SIGLAS POR CARACTERÍSTICA DO BEM-ESTAR .....	18
TABELA 7 - <i>ALPHA DE CRONBACH</i> E <i>KMO</i> REFERENTE À DIMENSÃO MOTIVACIONAL .....	20
TABELA 8 - <i>ALPHA DE CRONBACH</i> E <i>KMO</i> REFERENTE À DIMENSÃO SOCIAL.....	20
TABELA 9 - <i>ALPHA DE CRONBACH</i> E <i>KMO</i> REFERENTE À DIMENSÃO CONTEXTUAL.....	20
TABELA 10 - <i>ALPHA DE CRONBACH</i> E <i>KMO</i> REFERENTE AO BEM-ESTAR .....	20
TABELA 11 - MEDIDAS COMPÓSITAS REFERENTE À DIMENSÃO MOTIVACIONAL.....	21
TABELA 12- MEDIDAS COMPÓSITAS REFERENTE À DIMENSÃO SOCIAL .....	21
TABELA 13 - MEDIDAS COMPÓSITAS REFERENTE À DIMENSÃO CONTEXTUAL .....	21
TABELA 14 – CORRELAÇÕES ENTRE SUB-DIMENSÕES DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O BEM-ESTAR .....	23
TABELA 15 - CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E BEM-ESTAR .....	24
TABELA 16 - COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO INCLUINDO DIMENSÃO CONTEXTUAL.....	24
TABELA 17 - ANÁLISE ANOVA INCLUINDO DIMENSÃO CONTEXTUAL.....	25
TABELA 18 - COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO EXCLUINDO DIMENSÃO CONTEXTUAL.....	25
TABELA 19 - ANÁLISE ANOVA EXCLUINDO DIMENSÃO CONTEXTUAL.....	25
TABELA 20 - MODELO DE MEDIÇÃO DO IMPACTO DO DESENHO DO TRABALHO NO BEM-ESTAR .....	25



## **1 Introdução**

### **1.1 Tema e Relevância do estudo**

O objetivo desta investigação é a criação de um barómetro das características do mercado de trabalho que mais influenciam o bem-estar dos empregados nas organizações. Com este estudo será possível para as empresas e gestores, conhecerem as características do trabalho com mais impacto no bem-estar, permitindo-lhes tomar medidas que fomentem a motivação no trabalho.

Esta investigação irá centrar-se no modelo de características do trabalho de (Morgeson & Humphrey, 2006). Trata-se de um modelo desenvolvido em 2005 nos EUA, tendo como amostra 540 colaboradores dos quais 243 possuíam diferentes profissões tendo sido consideradas quatro dimensões (Características da função; Grau de competências; Características sociais e Condições no trabalho) para análise do perfil profissional.

Os estudos sobre as características do trabalho, usualmente designados na literatura (referencias) como *Job Design*<sup>1</sup>, tiveram um grande desenvolvimento nos anos 80 do séc XX, sobretudo com Hackman e Oldham, na sequência do movimento de enriquecimento do trabalho iniciado por Herzberg. Segundo Champion (1996) o interesse no tema diminuiu desde então, mas face a novas formas de organização do trabalho, mais exigentes no que respeita ao trabalho em equipa e às competências sociais, entre outras, justifica-se a atualização do tema em causa. Mais do que nunca, as empresas estão a introduzir novas formas de organização do trabalho, envolvendo sempre mais desafios na natureza do trabalho das pessoas. A oportunidade para criar mais comprometimento e trabalho mais eficiente é considerável (Parker, 1998).

Acredita-se que o desenho do trabalho tem um enorme impacto no sucesso das organizações e no bem-estar individual, contudo, o interesse pela pesquisa sobre este tema tem vindo a diminuir (Champion, 1996) e os estudos que existem são um pouco desatualizados (Parker, 1998).

---

<sup>1</sup> A terminologia *Job Design* e “desenho do trabalho” é usada indiscriminadamente ao longo deste trabalho, considerando que o segunda é uma tradução à letra da primeira.

Neste contexto, urge a necessidade de desenvolver um estudo mais atual e completo que permita caracterizar o desenho do trabalho e mais propriamente, fazer uma primeira aproximação à sociedade portuguesa.

## **2 Revisão de Literatura**

O presente capítulo, a Revisão da literatura, encontra-se subdividido em três secções. A primeira incide sobre o enquadramento teórico do conceito *Job Design*, onde é apresentada uma breve definição bem como o seu surgimento. A segunda, explica os principais modelos utilizados para estudar o *Job Design*. Por último, é apresentado o conceito do bem-estar e a sua relação com o *Job design*.

### **2.1 Enquadramento do conceito *Job Design***

Segundo (Gallagher & Einhorn, 1976) *Job Design* foi definido como a especificação dos conteúdos, métodos, e relação no emprego, a fim de satisfazer os requisitos tecnológicos e organizacionais, bem como as exigências sociais e pessoais do colaborador.

Os primeiros estudos sobre o desenho do trabalho foram desenvolvidos por Smith e Babbage, sendo considerados como fundadores da teoria do desenho do trabalho contemporânea (Morgeson, 2003). Estes teóricos estudaram a divisão do trabalho subjacente a questões de eficiência e produtividade. Mais tarde Taylor e Gilbreth, desenvolveram estas ideias para a organização industrial. São os autores dos princípios da divisão e especialização das tarefas, da separação entre conceção e execução do trabalho de modo a alcançar ganhos de eficiência, uma vez que não havia grande rotação de colaboradores entre as funções, as distrações eram reduzidas devido à presença de poucos elementos de trabalho. Estas formas de trabalhar baseadas na especialização e simplificação começaram a ser utilizadas no início do Século XX e permitiam reduzir o erro e as dificuldades dos colaboradores bem como as suas necessidades de formação (Morgeson & Campion, 2003).

Durante o desenvolvimento industrial do Século XX verificou-se que um dos problemas no desenho taylorista do trabalho, é a criação de ambientes de trabalho repetitivos e entediantes (Morgeson, 2003).

Numerosos estudos identificaram problemas associados à natureza reducionista da organização taylorista, mais concretamente no que respeita ao potencial humano no contexto do trabalho, tais como os célebres estudos de Hawthorne e de autores como

Herzberg, et al 1959, Likert, 1961 e Hackman e Oldham, 1984 (cit. p. Morgeson e Campion, 2003). Estes autores estudaram as características do trabalho relacionadas com a satisfação no trabalho e a motivação intrínseca dos colaboradores tendo verificado um contraste com a visão reducionista do taylorismo no sentido de proporcionarem antes o enriquecimento do trabalho. Neste sentido, foram desenvolvidos dois modelos associados ao enriquecimento do trabalho que serão explicados no próximo capítulo: A teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham.

## **2.2 Principais Modelos relacionados com *Job Design***

A Teoria da Motivação-Higiene (Herzberg, 1974), também conhecida como a Teoria da Satisfação e Insatisfação, define que o que satisfaz os colaboradores no seu trabalho, são fatores relacionados com o conteúdo da sua função: realização, reconhecimento, trabalho interessante, maior responsabilidade, crescimento e progressão. Por outro lado, o que faz as pessoas sentirem-se insatisfeitas ou infelizes, é o contexto do trabalho. Os principais fatores da insatisfação são a política da empresa, as práticas da administração e supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança. Estes fatores são considerados fatores de higiene porque representam as condições preventivas da insatisfação no trabalho. Os fatores de satisfação são conhecidos como motivadores porque quando presentes em montantes apropriados nas organizações, fazem com que a motivação no trabalho seja positiva e fonte de atitudes positivas e criativas.

O Modelo das Características do Trabalho (JDM) (Hackman & Oldham, 1976) define cinco dimensões do trabalho: Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e Feedback, relacionando-as com a motivação e satisfação dos colaboradores:

- ❖ Variedade competências: o grau de variedade de conhecimentos que o trabalho requiere;
- ❖ Identidade com a função: o grau em que o trabalho envolve uma tarefa de modo integral e não apenas uma parte;

- ❖ Significância da função: a extensão do impacto que o trabalho tem nas outras pessoas, dentro e fora da organização;
- ❖ Autonomia: o grau em que o trabalho permite ao colaborador exercer escolha e discricção na sua função;
- ❖ *Feedback* do trabalho: a extensão em que a função transmite feedback de si própria (em oposição às pessoas) ao colaborador com informação da sua performance.

Segundo (Hackman & Oldham, 1976), estas cinco características produzem estados psicológicos críticos, em que das três primeiras, variedade de competências, identidade com a função e significância da função, resulta a relevância percebida, isto é, a potencialidade da função ser significativa para o colaborador. A quarta característica (Autonomia), influencia o sentido de responsabilidade e a última (*Feedback*) está relacionada com o conhecimento dos resultados das atividades do indivíduo no trabalho. Estes três estados psicológicos críticos determinam quatro principais resultados: Motivação intrínseca, satisfação com o trabalho e com o desenvolvimento pessoal, performance no trabalho, diminuição de absentismo e *turnover*, (Hackman e Oldham, 1975). Na Figura 1 está representado o modelo em causa.

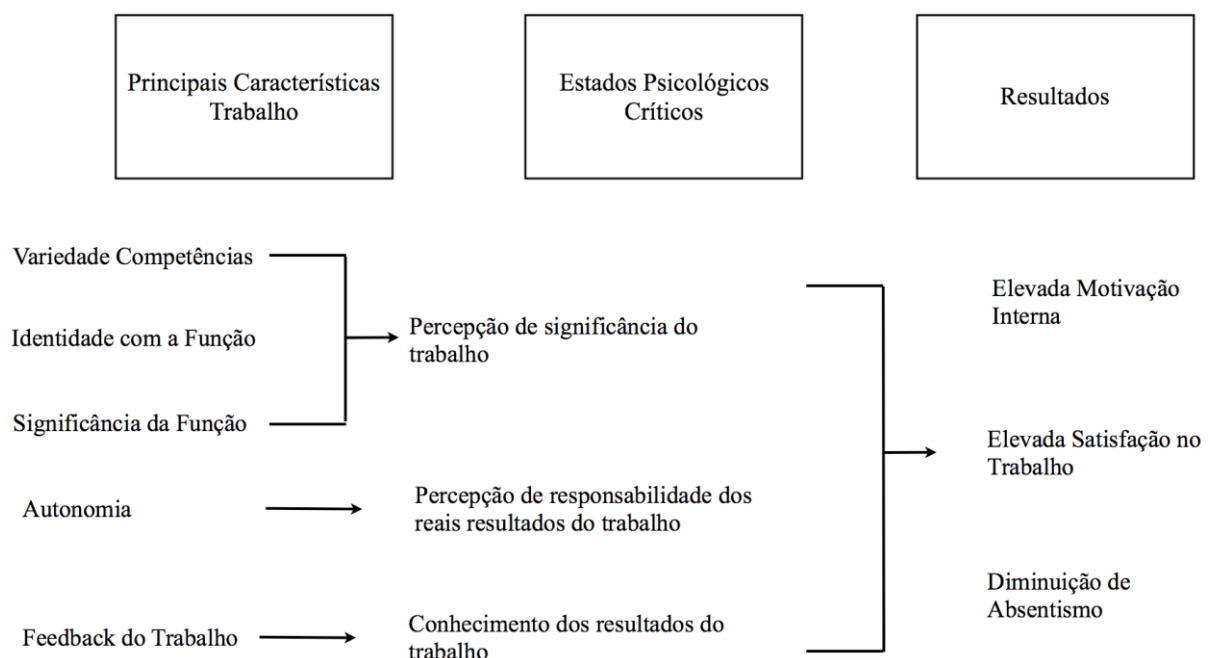


Figura 1 – O Modelo das Características do Trabalho. Extraída de G. H. Oldham, 1996

O modelo das características do trabalho, Hackman e Oldham (1976) deu origem a um questionário de diagnóstico das características do trabalho (“Job Diagnostic Survey” - JDS) (Kompier, 2003), a unidade de análise é um grupo de tarefas ou posições, sendo que o potencial motivacional do trabalho são os dados agregados por grupo.

Segundo Hackman & Oldham (1980), o trabalho será mais enriquecido ou com um potencial motivacional elevado, quanto mais presentes estiverem as cinco dimensões anteriores. Para obtenção desta maior produtividade, sugere cinco princípios relacionados com o (re)desenho das funções: (i) combinação de tarefas, (ii) a formação de unidades de trabalho “naturais”, (iii) a formação de uma estrutura centrada no cliente, (iv) o enriquecimento do trabalho e (v) a criação de “canais” de feedback.

No entanto, apesar das críticas apresentadas, também existe literatura que relaciona as variáveis motivação e satisfação com a combinação das cinco características da função anteriormente mencionadas, (Kompier, 2003).

Foram mencionadas várias críticas ao estudo empírico do modelo acima mencionado, Algera, 1989; Fried & Ferris, 1987; Roberts & Glick, 1981, (cit. p. Kompier, 2003). Algumas insuficiências são relacionadas com: (i) o seu modelo teórico base (numero de características, natureza e causalidade das relações), (ii) a forma como os conceitos são medidos, (iii) a validade das medidas das características da função ou meramente percepções.

Por forma a tentar completar o JDS, Campion (1988) e Campion & Thayer, (1985), desenvolveram o MJDDQ (*Multimethod Job Design Questionnaire*) incluindo uma grande variedade de características do trabalho. Este modelo integra quatro abordagens gerais para a conceptualização e mensuração do trabalho: (i) motivacional, que é composta pelo enriquecimento do trabalho, ampliação do trabalho, motivação intrínseca e sistemas sócio tecnológicos, próxima da abordagem de Hackman e Oldham (Cherns, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Steers & Mowday, 1977), (ii) mecanicista, inspirada na engenharia industrial clássica e a gestão científica (Barnes, 1980) e enfatiza a especialização das tarefas, simplificação das competências e a repetição, (iii) biológica, que engloba biomecânica, fisiologia do trabalho e ergonomia, focando-se nas requisitos físicos das tarefas e fatores ambientais (e.g. barulho, temperatura); (d) motor-perceptual que deriva da psicologia cognitiva de fatores humanos, competências perceptuais e cognitivas,

processamento de informação e desenho do trabalho relacionado com as limitações físicas e mentais dos colaboradores.

Estudos realizados utilizando o MJDQ, descobriram que estas quatro abordagens apresentam relações significativas com resultados relacionados com o trabalho (e.g. satisfação, eficiência, conforto, confiança), (EDWARDS, et al, 1999)

Apesar do MJDQ ser promissor como uma medida geral e compreensiva do trabalho, as informações relativas às suas características psicométricas é limitada, apresentando falhas na construção do instrumento de medição. Neste sentido, surgiu a necessidade de elaborar um instrumento mais atual, completo e sem falhas de medição, sendo criado o WDQ (Work Design Questionnaire), com enfoque no trabalho (*work*) em geral e não apenas na função (*job*) como os anteriores (Morgeson & Humphrey, 2006).

A estrutura do WDQ está de acordo com a proposta de Morgeson and Campion (2003) que divide as características em três dimensões: **Motivacionais**, **Sociais** e **Contextuais** (tabela 1).

A primeira dimensão, relativamente semelhante ao modelo de Hackman e Oldham, tem como princípio básico que o trabalho será mais enriquecido, motivante e satisfatório, se estiverem presentes elevados níveis destas características. Esta dimensão é composta por duas sub-dimensões: a Função e o Conhecimento que caracterizam o trabalho.

A Função está relacionada com o modo como o próprio trabalho é realizado, o alcance e a sua natureza. As principais características da Função são:

- Autonomia, isto é, nível de liberdade e independência que um indivíduo possui para realizar o seu trabalho, bem como para tomar decisões e escolher os melhores métodos para a sua realização;
- Variedade da Função, isto é, número de tarefas necessárias para o desempenho da função, quanto maior o número de atividades, mais interessante se torna o trabalho;
- Nível de Significância, isto é, o grau em que a função influencia a vida e o trabalho dos outros dentro e fora da empresa;

- Identidade da Função, ou seja, os trabalhos que proporcionam a elaboração do serviço completo são mais interessantes do que trabalhos que envolvem apenas partes da função;
- *Feedback* da chefia e da função.

A segunda sub-dimensão, Conhecimento, reflete o nível de competências, aptidões que são requeridas para a execução do trabalho. As características presentes na sub-dimensão Conhecimento são:

- Nível de Complexidade que a função apresenta;
- Processamento de Informação, isto é, quantidade de dados e informação que a função requiere que seja processada;
- Resolução de Problemas, isto é, exigência de ideias únicas ou soluções, bem como diagnóstico e resolução de problemas não rotineiros e tomada de medidas de prevenção;
- Variedade de Competências;
- Especialização, isto é, elaboração e tarefas e especializadas, bem como processamento de conhecimento e competências especializadas.

A segunda dimensão, Social, reflete o número de oportunidades que a função proporciona para aconselhamento e assistência dos outros. As principais dimensões desta dimensão são:

- Interdependência;
- Interação com o exterior da organização;
- Feedback de outros.

A terceira dimensão, Contextual, reflete o contexto em que o trabalho é executado, incluindo condições físicas e ambientais. Aqui estão presentes dimensões como:

- Ergonomia;
- Exigência Física;
- Condições do trabalho (i. é., ruído, temperatura, limpeza);
- Equipamento utilizado.

Neste sentido, para a realização deste estudo, o modelo aplicado para a definição das características do trabalho será o anteriormente descrito (Work Design Questionnaire).



<b>Características do desenho do trabalho</b>		
<b>Características Motivacionais</b>	<b>Características da Função</b>	Autonomia
		Variedade da Função
		Nível de Significância
		Identidade da Função
		Feedback da chefia e da função
	<b>Características do Conhecimento</b>	Nível de Complexidade
		Processamento de Informação
		Resolução de Problemas
		Variedade de Competências
		Especialização
	<b>Características Sociais</b>	Interdependência
		Interação com o exterior da organização
		Feedback de outros
	<b>Características Contextuais</b>	Ergonomia
		Exigência Física
		Condições do trabalho
		Equipamento utilizado

Tabela 1 - Características do desenho do trabalho

Fonte: Elaboração própria

### 2.3 *Job Design* e o bem-estar na organização

Uma experiência individual no local de trabalho, seja ela física, emocional, mental ou de natureza social, afetará a pessoa enquanto está no seu local de trabalho, podendo passar também para um domínio fora do emprego. Os colaboradores despendem cerca de um terço das suas horas enquanto acordados no local de trabalho, não deixando necessariamente de trabalhar quando saem do local de trabalho (Conrad, 1988a).

De fato, tem-se reconhecido que o trabalho e a vida pessoal não são entidades separadas, mas sim, domínios interrelacionados e entrelaçados com efeitos recíprocos entre si (Caudron, 1997; Zedeck & Mosier, 1990). O stress relacionado com o trabalho, por exemplo, combinado com o stress da vida pessoal, poderá originar resultados físicos e emocionais prejudiciais devido ao excesso de exigência física e mental colocados no corpo e na mente humana (Cooper & Cartwright, 1994).

Existem evidências de que condições físicas do trabalho pobres afetam o stress e a saúde física e psicológica dos colaboradores (Cox et al., 2000; Warr, 1992). O ruído, por exemplo, pode atuar como um estímulo físico e psicológico, bem como redução da capacidade auditiva, fadiga, e comprometimento da performance (Evans & Johnson, 2000). Não obstante os efeitos físicos “diretos”, existe evidência de que fatores relacionados com o emprego e com as relações sociais no trabalho, podem exercer uma influência negativa na saúde mental (Cox et al., 2000; Levi, 1984; Scheuch & Schreinicke, 1989). Exemplos de fatores relacionados com o emprego são a precariedade, o sistema de remuneração, a rotação de trabalhadores, maus horários e poucas perspectivas de progressão na carreira. Fraca liderança, mau padrão de gestão, e baixo apoio são exemplos de fatores referentes às relações sociais.

Para autores como Tamayo (2004), Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004) e Warr (1987; 2003), o tempo dedicado ao trabalho constitui um componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade, (cit. p. Paschoal e Tamayo, 2008).

Na literatura científica, o termo bem-estar mistura-se com o termo felicidade, sendo considerados como sinónimos por alguns autores. No âmbito do estudo de bem-estar são destacados dois grandes conceitos: bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. O primeiro, bem-estar subjetivo, considera o bem-estar como respostas emocionais e juízos de valor sobre a satisfação com a vida (Paschoal e Tamayo, 2008). Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o bem-estar subjetivo é definido pela frequente ocorrência de afetos positivos, como contentamento hedónico, e rara experiência emocional negativa, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, e a satisfação com a vida como um todo. O segundo conceito, bem-estar psicológico, adota uma visão *eudaimonica* da felicidade, centrada na auto realização pessoal, na busca pelo propósito e significado da vida (Paschoal e Tamayo, 2008). A relação entre estes dois conceitos é a de que o bem-estar psicológico, *eudamonia*, é uma condição suficiente mas não necessária para o bem-estar subjetivo ou felicidade hedónica. Para Vitterso (2004), o conceito bem-estar é abrangente, contendo a *eudamonia* e o bem-estar hedónico.

Estas duas correntes gerais do bem-estar (subjettiva e psicológica), afetam os estudos sobre o bem-estar no trabalho, os quais serão apresentados de seguida.

Para alguns autores o bem-estar no trabalho está associado ao bem-estar subjettivo e sobretudo à ausência de sentimentos negativos na experiência de trabalho, nomeadamente no que diz respeito à experiência de stress. Robert Karasek (1979) desenvolveu um modelo de stress ocupacional - “The Job Demands–Control Model” (JDCM) – sendo considerado o mais dominante no momento (Schabracq, Marc J., et al, 2003), no qual são definidas duas dimensões independentes sobre os riscos de stress: exigência psicológica e liberdade de decisão (ou autonomia). Liberdade de decisão é também conhecida como controlo da função, que é uma combinação de autoridade na função e discricionariedade de competências. O Modelo JDCM prevê que problemas de saúde relacionados com stress aumentem, dependendo do aumento da exigência do trabalho e da diminuição do controlo da função. O trabalho é considerado de elevada tensão quando a exigência psicológica é elevada e existe baixo controlo (e baixo apoio). Quando a exigência do trabalho e o controlo da função (e o apoio social) aumentam simultaneamente, o trabalho torna-se mais desafiante, proporcionando mais oportunidades para aprender e desenvolver as próprias habilidades.

Muitos princípios do (re)desenho do trabalho têm sido desenvolvidos a partir deste modelo, prevenindo que a exigência no trabalho se torne demasiado excessiva, sugerindo-se o aumento da autonomia ou controlo sobre a própria função associado ao apoio por parte da organização. Esta teoria também realça que deve ser proporcionado, aos colaboradores, oportunidades para a aprendizagem (Schabracq, Marc J., et al, 2003).

Um segundo modelo associado à presença de bem-estar no trabalho, também numa perspetiva de bem-estar subjettivo é proposto por Warr (1987; 1994), “The Vitamin Model” (VM), que avalia o bem-estar de forma predominantemente positiva, avançando cinco componentes: o bem-estar afetivo, a competência pessoal, a autonomia, a ambição e a interação social. Para descrever o bem-estar afetivo, Warr (1987) distingue três eixos principais: (i) desde o descontentamento até ao prazer (e.g. satisfação no trabalho), (ii) desde a ansiedade até ao conforto (e.g. trabalho relacionado com a ansiedade), e (iii) desde a depressão até ao entusiasmo (e.g. exaustão). Warr (1987, 1994, 1996) assume que

estes três eixos são afetados de forma curvilínea por cinco características do trabalho, isto é, a presença de determinadas características do trabalho, como autonomia, exigência da função, variedade de competências, *feedback* e apoio social, são positivas até uma certa extensão, mas ao assumir níveis muito elevados a sua presença deixa de ser positiva. Elevados níveis de autonomia no trabalho, são potencialmente prejudiciais, uma vez que implicam incerteza, dificuldade na tomada de decisão e elevada responsabilidade no trabalho (Warr, 1987). Por outro lado, outras características do trabalho como remuneração, boas condições físicas de trabalho e uma elevada posição social (e.g. prestígio ocupacional), seguem um padrão de que quanto mais presentes maior é o nível de bem-estar. O Modelo VM, proporciona uma base útil para determinar os objetivos de intervenção ao nível da organização e da função (Warr, 1987). Relativamente às cinco primeiras características do trabalho, ótimos níveis devem ser nem muito elevados nem muito baixos. Relativamente às três últimas características, devem existir elevados níveis.

Outros modelos complexificam os fatores explicativos do bem-estar no trabalho, tal como Van Horn et al. (2004) considerando várias características do trabalho incluindo aspectos afetivos e motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos (Paschoal e Tamayo, 2008). A primeira dimensão é referente a sentimentos e emoções como a exaustão, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A dimensão comportamental refere-se à liberdade de tomada de decisões (autonomia), à ambição, à variedade de competências e às relações sociais dentro da organização. A dimensão cognitiva corresponde à capacidade do colaborador para processar nova informação e concentração no trabalho. Por último, a dimensão psicossomática refere-se à presença ou ausência de queixas psicossomáticas. Os estudos realizados com base neste modelo demonstraram que a dimensão mais representativa do bem-estar no trabalho é a afetiva, o que leva a concluir que o estado emocional é essencial para a avaliação do bem-estar no trabalho (Van Horn et al., 2004, cit. P. Dessen et al, 2010).

Paz (2004), nos seus estudos sobre bem-estar no trabalho também considera as dimensões cognitiva e afetiva. Segundo este autor o bem-estar no trabalho é caracterizado por dois polos: gratificação e descontentamento, sendo que o segundo é avaliado como sendo inverso do primeiro. Neste sentido, o polo gratificação é caracterizado por sete indicadores:

valorização no trabalho, isto é, reconhecimento da importância do trabalho na organização e na sociedade; reconhecimento pessoal, isto é, admiração e recompensa do trabalho do colaborador; autonomia, isto é, liberdade para o modo de execução da tarefa e/ou função; ambição, ou seja, percepção da existência de desenvolvimento pessoal e profissional; remuneração, isto é, percepção de salário de acordo com a função desempenhada; apoio ambiental, isto é, percepção da existência de apoio material, social e tecnológico; orgulho, ou seja, sentimento de orgulho pela organização onde trabalha.

De modo a medir o bem-estar dos colaboradores na organização, neste estudo, serão consideradas características de bem-estar subjetivo, como emoções positivas e negativas e características do bem-estar psicológico, como o grau de satisfação e o significado da função.

As emoções positivas são inspiração, entusiasmo, atenção, determinação e animação (Mackinnon, 1999). As emoções negativas são nervosismo, receio, susto, aborrecimento e stress.

O grau de satisfação está relacionado com facto de ser aceite o mesmo trabalho novamente, da recomendação do trabalho a alguém, da satisfação das expectativas e com a satisfação em geral (Bonache, J., 2005).

O significado do trabalho é caracterizado pela existência de desenvolvimento pessoal, significado da carreira, impacto do trabalho no seu redor, contributo para dar significado à vida e propósito do trabalho (Steger, 2011).

### **3 Estudo Emprático**

O Presente capítulo visa a identificação das questões a estudar, bem como a metodologia utilizada para a realização deste estudo.

#### **3.1 Objetivo de estudo e identificação de questões a estudar**

Conforme enunciado no capítulo 1.1., o objetivo deste estudo é iniciar a criação de um barómetro das características do mercado de trabalho e conhecer as que mais influenciam o bem-estar dos empregados nas organizações. Deste modo, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- I. Quais as características trabalho que melhor caracterizam o mercado de trabalho?
- II. Qual o impacto das características do trabalho no bem-estar dos colaboradores nas organizações?

Para responder a estas questões procedeu-se à elaboração das seguintes análises de dados:

1. Validação dos dados (*alpha de Cronbach e Kaiser-Meyer-Olkin – KMO*)
2. Cálculo de medidas compósitas por dimensão
3. Perceber se existe (ou não) correlação com as medidas de bem-estar e as características do trabalho;
4. Análise de regressão: analisar o impacto das características do trabalho no bem-estar dos colaboradores

#### **3.2 Metodologia**

Para a realização deste estudo, foi feita a recolha de dados através de inquérito *on-line* (Anexo 1) distribuído pelas redes sociais (*facebook* e *linkedin*), bem como distribuição pela rede de contactos pessoais e por três empresas na Região Norte de Portugal, via email. O questionário foi elaborado apenas com respostas fechadas numa escala de 1 a 5 para as características do desenho do trabalho, bem como para as questões do bem-estar na organização, tendo sido enviado a cerca de 2500 pessoas maiores de 18 anos durante o mês de Junho e Julho, sendo obtidas 142 respostas válidas, sobre o qual o estudo empírico basear-se-á.

Conforme se pode verificar na tabela 2, a amostra é constituída por 51% (n=73) dos participantes são do sexo feminino e os restantes 49% do sexo masculino (n= 69). Relativamente à idade, a maior percentagem centra-se na escala dos 25 aos 30 anos de

idade com uma percentagem de 32% (n=45). No que diz respeito ao grau académico, a amostra apresenta maior frequência na categoria Licenciatura (53%, n= 75) seguindo-se a categoria Mestrado (28%, n=40).

	N	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	73	51%
Masculino	69	49%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>		
< 25 anos	19	13%
> 50	11	8%
25 - 30	45	32%
30 - 35	22	15%
35 - 40	15	11%
40 - 45	21	15%
45 - 50	9	6%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>
<b>Grau académico</b>		
9º ano	1	1%
Ensino Secundário	11	8%
Curso profissional	1	1%
Frequência universitária	1	1%
Bacharelato	5	4%
Licenciatura	75	53%
Mestrado	40	28%
Pós-Graduação	5	4%
Doutoramento	2	1%
MBA	1	1%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2 - Dados demográficos do inquérito**

Fonte: Elaboração própria

O tratamento dos dados foi feito utilizando a ferramenta IBM SPSS *Statistics* versão 21. Nas tabelas seguintes (3, 4, 5 e 6), encontram-se as descrições das siglas utilizadas no tratamento das variáveis em SPSS que serão utilizadas na secção seguinte.

Dimensão	Sigla	Característica
Motivacional	AMT 1	Autonomia nos métodos de trabalho
	AMT 2	Autonomia nos métodos de trabalho
	AMT 3	Autonomia nos métodos de trabalho
	APT 1	Autonomia no Planeamento do Trabalho
	APT 2	Autonomia no Planeamento do Trabalho
	APT 3	Autonomia no Planeamento do Trabalho
	ATD 1	Autonomia na Tomada de Decisão
	ATD 3	Autonomia na Tomada de Decisão
	ATD 5	Autonomia na Tomada de Decisão
	CF 1	Complexidade da Função
	CF 2	Complexidade da Função
	CF 3	Complexidade da Função
	CF 4	Complexidade da Função
	ES 1	Especialização
	ES 2	Especialização
	ES 3	Especialização
	ES 4	Especialização
	FT 1	Feedback do trabalho
	FT 2	Feedback do trabalho
	FT 3	Feedback do trabalho
	IT 1	Identidade tarefa
	IT 2	Identidade tarefa
	IT 3	Identidade tarefa
	IT 4	Identidade tarefa
	PI 1	Processamento da Informação
	PI 2	Processamento da Informação
	PI 3	Processamento da Informação
	PI 4	Processamento da Informação
	RP 1	Resolução de Problemas
	RP 2	Resolução de Problemas
	RP 3	Resolução de Problemas
	RP 4	Resolução de Problemas
	ST 1	Significado das tarefas
	ST 2	Significado das tarefas
	ST 3	Significado das tarefas
	ST 4	Significado das tarefas
	VC 1	Variedade de competências
	VC 2	Variedade de competências
	VC 3	Variedade de competências
	VC 4	Variedade de competências
	VT 1	Variedade das tarefas
	VT 2	Variedade das tarefas
	VT 3	Variedade das tarefas
	VT 4	Variedade das tarefas

Tabela 3 - Mapeamento de siglas por característica da dimensão Motivacional

Fonte: Elaboração própria



Dimensão	Sigla	Característica
Contextual	CT 1	Condições de Trabalho
	CT 2	Condições de Trabalho
	CT 3	Condições de Trabalho
	CT 4	Condições de Trabalho
	CT 5	Condições de Trabalho
	E 1	Ergonomia
	E 2	Ergonomia
	E 3	Ergonomia
	EF 1	Exigências físicas
	EF 2	Exigências físicas
	EF 3	Exigências físicas
	EU 1	Uso de equipamento
	EU 2	Uso de equipamento
	EU 3	Uso de equipamento

Tabela 4 - Mapeamento de siglas por característica da dimensão Contextual

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Sigla	Característica
Social	AS 1	Apoio Social
	AS 2	Apoio Social
	AS 3	Apoio Social
	AS 4	Apoio Social
	AS 5	Apoio Social
	AS 6	Apoio Social
	FO 1	Feedback de outras pessoas
	FO 2	Feedback de outras pessoas
	FO 3	Feedback de outras pessoas
	IFO 1	Interação fora da organização
	IFO 2	Interação fora da organização
	IFO 3	Interação fora da organização
	IFO 4	Interação fora da organização
	II 1	Interdependência iniciada
	II 2	Interdependência iniciada
	II 3	Interdependência iniciada
	IR 1	Interdependência recebida
	IR 2	Interdependência recebida
	IR 3	Interdependência recebida

Tabela 5 - Mapeamento de siglas por característica da dimensão Social

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Sigla	Característica
Bem-estar na organização	EM 1	Emoções
	EM 10	Emoções
	EM 2	Emoções
	EM 3	Emoções
	EM 4	Emoções
	EM 5	Emoções
	EM 6	Emoções
	EM 7	Emoções
	EM 8	Emoções
	EM 9	Emoções
	GS 1	Grau de satisfação
	GS 2	Grau de satisfação
	GS 3	Grau de satisfação
	GS 4	Grau de satisfação
	GS 5	Grau de satisfação
	ST 1	Significado do trabalho
	ST 10	Significado do trabalho
	ST 2	Significado do trabalho
	ST 3	Significado do trabalho
	ST 4	Significado do trabalho
	ST 5	Significado do trabalho
	ST 6	Significado do trabalho
	ST 7	Significado do trabalho
	ST 8	Significado do trabalho
	ST 9	Significado do trabalho

Tabela 6 - Mapeamento de siglas por característica do bem-estar

Fonte: Elaboração própria

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Validação dos dados (*alpha* de Cronbach e Kaiser-Meyer-Olkin – KMO)

Para análise da confiabilidade e precisão do questionário, procedeu-se diretamente ao cálculo da consistência interna, mais concretamente através do coeficiente *alpha* de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2003), uma vez que estas escalas já foram utilizadas e validadas anteriormente pelos autores mencionados na secção 2:

- Os resultados obtidos revelaram que todas as sub-dimensões da dimensão Motivacional contribuíram para a consistência do próprio instrumento apresentando um *alpha* total igual a 0.947, conforme se pode verificar na Tabela 7.
- Os resultados obtidos revelaram que todas as sub-dimensões da dimensão Social contribuíram para a consistência do próprio instrumento apresentando um *alpha* total igual a 0.854, conforme se pode verificar na Tabela 8.
- Os resultados obtidos revelaram que todas as sub-dimensões da dimensão Contextual contribuíram para a consistência do próprio instrumento, apresentado *alpha* total =0.722, conforme se pode verificar na Tabela 9, à exceção da sub-dimensão Ergonomia, que apresenta um *alpha* de Cronbach no valor de 0.599.
- Os resultados obtidos relativamente ao bem-estar revelam que as sub-dimensões contribuíram para a consistência do próprio instrumento, apresentando um *alfa* total de 0.764, à exceção da sub-dimensão Emoções que apresenta um *alfa* ligeiramente inferior, no valor de 0.550.

O critério de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO é outra forma para testar a consistência geral dos dados. Apresenta um valor de 0,888 para a dimensão Motivacional, 0.759 para a dimensão Social, 0.747 para a dimensão Contextual e 0.844 para o bem-estar, conforme se pode verificar nas Tabelas 7, 8, 9 e 10, respetivamente.

Estes valores (próximos de 1.0) indicam-nos que os dados em estudos são consistentes (Pestana & Gageiro, 2003).

Portanto, após todas as apreciações e atendendo à importância teórica dos itens, avançou-se para a validação da escala, excluindo apenas os itens Emoções pertence ao bem-estar e Ergonomia, pertence à dimensão Contextual, uma vez que apresentam valores

considerados como medíocres relativamente ao *alpha* de *Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2003).

Dimensão	Característica	KMO	Alpha de Cronbach	Descrição Característica
Motivacional	PI	0,802	0,871	Processamento da Informação
	VT	0,843	0,959	Variedade das tarefas
	VC	0,838	0,906	Variedade de competências
	APT	0,745	0,893	Autonomia no Planeamento do Trabalho
	ST	0,733	0,882	Significado das tarefas
	RP	0,705	0,726	Resolução de Problemas
	AMT	0,747	0,885	Autonomia nos métodos de trabalho
	IT	0,738	0,844	Identidade tarefa
	ES	0,825	0,884	Especialização
	ATD	0,684	0,877	Autonomia na Tomada de Decisão
	FT	0,737	0,935	Feedback do trabalho
	CF	0,738	0,838	Complexidade da Função
Total		0,888	0,947	

**Tabela 7 - Alpha de Cronbach e KMO referente à Dimensão Motivacional**

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Característica	KMO	Alpha de Cronbach	Descrição Característica
Social	AS	0,767	0,829	Apoio Social
	IFO	0,768	0,805	Interação fora da organização
	IR	0,663	0,780	Interdependência recebida
	II	0,647	0,774	Interdependência iniciada
	FO	0,730	0,907	Feedback de outras pessoas
Total		0,759	0,854	

**Tabela 8 - Alpha de Cronbach e KMO referente à Dimensão Social**

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Característica	KMO	Alpha de Cronbach	Descrição Característica
Contextual	CT	0,747	0,787	Condições de Trabalho
	E	0,516	0,599	Ergonomia
	EU	0,670	0,694	Uso de equipamento
	EF	0,741	0,910	Exigências físicas
Total		0,747	0,722	

**Tabela 9 - Alpha de Cronbach e KMO referente à Dimensão Contextual**

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Característica	KMO	Alpha de Cronbach	Descrição Característica
Bem-estar na organização	ST	0,842	0,822	Significado do trabalho
	GS	0,880	0,957	Grau de satisfação
	EM	0,810	0,550	Emoções
Total		0,844	0,764	

**Tabela 10 - Alpha de Cronbach e KMO referente ao bem-estar**

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Determinação das medidas compósitas

Para o cálculo das medidas compósitas, foi utilizada a média dos resultados por sub-dimensão e por dimensão (Motivacional, Contextual e Social), conforme se pode ver na tabela 11, 12 e 13, respetivamente.

Dimensão	Característica	Média Característica	Descrição Característica
<b>Motivacional</b>	PI	4,12	Processamento da Informação
	VT	4,05	Variedade das tarefas
	VC	4,04	Variedade de competências
	APT	3,89	Autonomia no Planeamento do Trabalho
	ST	3,74	Significado das tarefas
	RP	3,73	Resolução de Problemas
	AMT	3,73	Autonomia nos métodos de trabalho
	IT	3,72	Identidade tarefa
	ES	3,70	Especialização
	ATD	3,67	Autonomia na Tomada de Decisão
	FT	3,60	Feedback do trabalho
	CF	3,20	Complexidade da Função
	<b>Total</b>	<b>3,77</b>	

Tabela 11 - Medidas compósitas referente à dimensão Motivacional

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Característica	Média Característica	Descrição Característica
<b>Social</b>	AS	3,83	Apoio Social
	IFO	3,67	Interação fora da organização
	IR	3,51	Interdependência recebida
	II	3,38	Interdependência iniciada
	FO	3,20	Feedback de outras pessoas
	<b>Total</b>	<b>3,52</b>	

Tabela 12- Medidas compósitas referente à dimensão Social

Fonte: Elaboração própria

Dimensão	Característica	Média Característica	Descrição Característica
<b>Contextual</b>	CT	3,64	Condições de Trabalho
	EU	2,67	Uso de equipamento
	EF	1,92	Exigências físicas
	<b>Total</b>	<b>2,75</b>	

Tabela 13 - Medidas compósitas referente à dimensão Contextual

Fonte: Elaboração própria

Analisando as tabelas acima, podemos constatar que entre as três dimensões (Motivacional, Social e Contextual), a que apresenta uma frequência maior é a dimensão Motivacional, apresentando um valor médio de 3,77 (de acordo com a escala utilizada, este valor corresponde a “Concordo”), seguidamente a dimensão Social, apresentando um valor médio de 3,52, podendo ser considerada dentro da mesma escala que a dimensão Motivacional. Por último, apresentando apenas um valor médio de 2,80, encontra-se a dimensão Contextual que, de acordo com a escala utilizada, este valor corresponde a “Não concordo nem discordo”.

Relativamente às sub-dimensões / características do trabalho, podemos afirmar que praticamente todas apresentam valores acima de 3, o que permite que sejam consideradas como “barómetro” para caracterizar o desenho do trabalho, à exceção da característica Exigências Físicas, inserida na dimensão Contextual, que apresenta um valor médio de 1,92.

#### **4.3 Correlação entre medidas de bem-estar e as características do trabalho**

Para avaliar a relação entre as variáveis, procedeu-se ao cálculo de correlações entre as sub-dimensões das características do trabalho e os itens de bem-estar (Significado no Trabalho e Grau de Satisfação) e o bem-estar no seu total, conforme se pode verificar na tabela 14.

Os valores indiciam, na generalidade, correlações que embora não muito altas são positivas e significativas, a maior parte delas, para um nível de significância inferior a 0,001 ( $p < 0.001$ ). Assim, os itens associados a cada dimensão estão fortemente correlacionados com o bem-estar, à exceção das sub-dimensões Condições do trabalho e Exigências Físicas, inseridas na dimensão Contextual, que apresentam correlações muito baixas. Na dimensão Motivacional, a sub-dimensão Complexidade da Função também apresenta valores de correlação com os itens de bem-estar bastantes baixos. Na dimensão Social, apenas a sub-dimensão Interdependência Recebida, não revela associação com o bem-estar.

Continuando a analisar a tabela 14, pode-se constatar que as sub-dimensões das características do trabalho que apresentam maior correlação com o bem-estar estão inseridas nas dimensões Motivacional e Social. Dentro da dimensão Motivacional, destaca-se a Autonomia na Tomada de Decisão, Autonomia no Planeamento do Trabalho, Variedade de Competências e de Tarefas com correlações superiores a 0,5 para um nível de significância inferior a 0,01 ( $p < 0.01$ ). Na dimensão Social destaca-se o Apoio social com uma correlação de 0,602 para um nível de significância inferior a 0,01, seguido do *Feedback* de outras pessoas.

Dimensão	Característica	Descrição Característica	STB	GS	Bem_estar
Contextual	CT	Condições de Trabalho	,059	,158	,145
	EU	Uso de equipamento	,254**	,175*	,241**
	EF	Exigências físicas	,171*	,041	,104
Motivacional	PI	Processamento da Informação	,398**	,372**	,453**
	VT	Variedade das tarefas	,291**	,524**	,523**
	VC	Variedade de competências	,467**	,445**	,538**
	APT	Autonomia no Planeamento do Trabalho	,324**	,530**	,542**
	RP	Resolução de Problemas	,377**	,346**	,424**
	AMT	Autonomia nos métodos de trabalho	,320**	,586**	,583**
	IT	Identidade tarefa	,309**	,469**	,489**
	ES	Especialização	,300**	,342**	,389**
	ATD	Autonomia na Tomada de Decisão	,293**	,625**	,602**
	FT	Feedback do trabalho	,265**	,479**	,478**
	CF	Complexidade da Função	,155	-0,181*	,204*
	ST	Significado das tarefas	,230**	,296**	,323**
Social	AS	Apoio Social	,429**	,550**	,602**
	IFO	Interação fora da organização	,331**	,243**	,326**
	IR	Interdependência recebida	,222**	,109	,178*
	II	Interdependência iniciada	,226**	,278**	,308**
	FO	Feedback de outras pessoas	,335**	,362**	,419**

Tabela 14 – Correlações entre sub-dimensões das características do trabalho e o bem-estar<sup>2</sup>

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, procedeu-se ao cálculo das correlações entre as dimensões Motivacional, Social e Contextual e o bem-estar, conforme se pode verificar na tabela 15.

As dimensões das características do trabalho são significativamente correlacionadas com as dimensões do bem-estar o seu total, sendo a dimensão Motivacional que apresenta maior correlação com o bem-estar, apresentando um valor de 0,698 para um nível de

<sup>2</sup> \*\*. Correlação é significativa para um nível de 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlação é significativa para um nível de 0.05 level (2-tailed).

significância inferior a 0,01. Seguidamente, encontra-se a dimensão Social, com uma correlação de 0,565 para um nível de significância inferior a 0,01 e por último, a dimensão Contextual, com uma correlação um pouco inferior, no valor de 0,267, para um nível de significância inferior a 0,01.

Correlations	
Dimensão	Bem_estar
Contextual	,267**
Motivacional	,698**
Social	,565**

Tabela 15 - Correlações entre dimensões das características do trabalho e bem-estar

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Impacto das características do trabalho no bem-estar dos colaboradores

Para calcular o impacto das características do trabalho no bem-estar procedeu-se ao cálculo da regressão linear de modo a medir o impacto das características do trabalho no bem-estar na organização. Para tal, utilizou-se o método do mínimo dos quadrados, através do qual obteve-se um coeficiente de determinação  $R^2=0,456$  (tabela 18), o que significa que o bem-estar na organização é explicado em 45,6% pelas dimensões Motivacional e Social. A dimensão Contextual foi excluída do nosso modelo, uma vez que, através da análise ANOVA (tabela 17 e 19), esta dimensão apresentava um nível de significância diferente de zero ( $p=0,747$ ), o que significa que esta dimensão não é estatisticamente significativa para incluir no modelo.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675	,456	,444	,28357

Tabela 16 - Coeficiente de determinação incluindo dimensão Contextual

Fonte: extraído de SPSS Statistics versão 21



Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,370	,200		6,842	,000
	Motivacional	,325	,060	,436	5,414	,000
	Contextual	,017	,051	,022	,323	,747
	Social	,215	,058	,303	3,688	,000

Tabela 17 - Análise ANOVA incluindo dimensão Contextual

Fonte: extraído de SPSS Statistics versão 21

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675	,456	,448	,28265

Tabela 18 - Coeficiente de determinação excluindo dimensão Contextual

Fonte: extraído de SPSS Statistics versão 21

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,393	,187		7,454	,000
	Motivacional	,328	,059	,439	5,527	,000
	Social	,220	,057	,309	3,888	,000

Tabela 19 - Análise ANOVA excluindo dimensão Contextual

Fonte: extraído de SPSS Statistics versão 21

Neste sentido, o modelo construído é o seguinte:

$$\text{Bem Estar} = 1.393 + 0.328 * \text{Motivacional} + 0.220 * \text{Social}$$

Tabela 20 - Modelo de medição do impacto do desenho do trabalho no bem-estar

Fonte: Elaboração própria

Em suma, o bem-estar é influenciado por um valor constante de 1,393 e por 32,8% pelas características da dimensão Motivacional e por 22% das características sociais. Isto significa que o bem-estar dos colaboradores na organização é tanto maior quanto mais presentes estiverem as características da dimensão Motivacional e da dimensão Social.

## 5 Discussão e Conclusões

O objetivo de estudo desta investigação foi iniciar a criação de um barómetro das características do mercado de trabalho e analisar as que mais influenciam o bem-estar dos empregados.

Através da análise dos dados, conclui-se que as características do desenho do trabalho propostas por (Morgeson & Humphrey, 2006) são consideradas válidas, sendo aplicadas à amostra recolhida, à exceção das características Complexidade da Função, que se encontra inserida na dimensão Motivacional, e Exigências Físicas que se encontra inserida na dimensão Contextual, pois apresentam um valor médio próximo de 2, que segundo a escala aplicada corresponde a “Discordo”, o que significa que são aspetos pouco presentes no trabalho dos indivíduos. Neste sentido, o desenho do trabalho (*Job design*) pode ser caracterizado por três dimensões (Motivacional, Social e Contextual) nas quais estão inseridas as características descritas na secção 2.2. As mais frequentes são a Motivacional e Social, seguindo-se a Contextual. Na dimensão Motivacional, destacam-se as características processamento da informação, variedade de tarefas e competências e autonomia no planeamento do trabalho. Seguindo-se a dimensão Social, na qual se as características apoio social e interação fora da organização. Na dimensão Contextual, destaca-se a característica condições do trabalho.

No que diz respeito ao impacto no bem-estar dos colaboradores, conclui-se que as características que definem o mercado de trabalho e que mais influenciam o bem-estar dos empregados na organização são as inseridas nas dimensões Motivacional e Social, conforme indica o modelo de regressão linear apresentado na secção anterior. A dimensão Motivacional é composta pelas características do trabalho: autonomia; variedade da função; nível de significância; identidade da função; *feedback* da chefia e da função; nível de complexidade; processamento de informação, resolução de problemas; variedade de competências e especialização. A dimensão Social é composta pelas características do trabalho: interdependência; interação com o exterior da organização e *feedback* dos outros. Este modelo vai ao encontro do modelo proposto por Warr (1987; 1994) - The Vitamin Model” (VM) referido na secção 2.3., que considera que a presença de

determinadas características do trabalho, como autonomia, exigência da função, variedade de competências, *feedback* e apoio social são positivas até uma certa extensão. Outro modelo, que está em linha com este estudo é o de Van Horn et al. (2004), apesar de dar mais ênfase aos aspetos afetivos como proporcionadores de bem-estar, também inclui características como liberdade de tomada de decisões (autonomia), variedade de competências e relações sociais dentro da organização. Por último, o modelo “The Job Demands–Control Model” (JDCM) desenvolvido por Robert Karasek (1979), também refere que a existência de liberdade de decisão (ou autonomia) combinada com a exigência do trabalho aumentam, o trabalho torna-se mais desafiante, proporcionando oportunidades para aprender e desenvolver as próprias habilidades.

Relativamente à dimensão Contextual, que inclui características como condições do trabalho, ergonomia, exigência física e uso de equipamento, apesar de ser considerada como válida para caracterizar o desenho do trabalho não é estatisticamente significativa para influenciar o bem-estar dos colaboradores na organização, tendo sido excluída do modelo.

A principal limitação deste estudo prende-se com o número de respostas ao inquérito, sendo, portanto, uma amostra pouco representativa do mercado de trabalho em Portugal. Um maior número de respostas superior proporcionaria uma maior consistência nos dados e nas análises estatísticas efetuadas. Seria também importante obter dados ao longo de todo o país, uma vez que esta amostra foi recolhida essencialmente na região norte do país.

Relativamente às contribuições para a gestão, este modelo definido na secção anterior deveria ser aplicado pelas empresas no sentido de moldarem o desenho do trabalho de acordo com as características que mais influenciam o bem-estar a fim de fomentar a motivação e, de um certo modo, aumentar a produtividade dos colaboradores.

Além disso, este estudo realça também a importância da existência de algumas características do trabalho como proporcionadores de bem-estar aos colaboradores.

Neste estudo, os dados foram tratados de forma global, sem análise por sexo, faixa etária, grau de habilitações e/ou área de atuação, pelo que seria interessante comparar os dados

obtidos segundo estes critérios com os dados obtidos neste estudo, de modo a perceber se estes critérios (sexo, faixa etária, grau de habilitações e/ou área de atuação) possuem (ou não) influencia nas características do desenho do trabalho definidas neste estudo, bem como nas que influenciam o bem-estar dos colaboradores nas organizações.

## **6 Bibliografia**

Algera, J.A. (1989) Taakkenmerken [Task characteristics]. In P.J.D. Drenth, Ch.J. de Wolff and Hk. Thierry (eds) Nieuw Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie [New Handbook of Work and Organizational Psychology]. Deventer: Van Loghum Slaterus, pp. 2.2.-1–2.2-30.

Barnes RM. (1980). Motion and time study: Design and measurement of work (7th ed.). New York Wiley.

Biberman, Gerald, Baril, Galen L., & Kopelman, Richard E. (1986). Comparison of Return-on-Effort and Conventional Expectancy Theory Predictions of Work Effort and Job Performance: Results From Three Field Studies. *Journal of Psychology*, 120(3), 229.

Bonache, J. (2005) Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. *Personnel Review*, 34 (1), pp. 110–124

Campion, Michael A., Ellen M. Papper, and Gina J. Medsker. "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension." *Personnel psychology* 49.2 (1996): 429-452.

Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29.

Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467.

Campion, M. A. (2003). Work Design. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, vol.12, 423-452.

Caudron, Shan. "O que motiva os empregados." (1997).

Challenger, R., Leach, D. J., Stride, C. B., & Clegg, C. W. (2012). A new model of job design: Initial evidence and implications for future research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 22(3), 197-212. doi: 10.1002/hfm.20273

Cherns A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29, 783-792.

Conrad, P. 1988a. Health and fitness at work: A participants' perspective. *Social Science Medicine*, 26: 545-550

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471.

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Work-related stress. European Agency for Safety and Health at work.

De Jonge, Jan, & Schaufeli, Wilmar B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.

De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 282.

Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33-43.

Deci, Edward L., Connell, James P., & Ryan, Richard M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.

Deci, Edward L., Vallerand, Robert J., Pelletier, Luc G., & Ryan, Richard M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3/4), 325.

Dessen, Marina Campos, & Paz, M. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418.

EDWARDS, JEFFREY R., SCULLY, JUDITH A. , BRTEK, MARY D. (1999), THE MEASUREMENT OF WORK: HIERACHICAL REPRESENTATION OF THE MULTIMETHOD JOB DESIGN QUESTIONNAIRE, *PERSONNEL PSYCHOLOGY*,(52)

Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779.

Frese, M. & Zapf, D. (1994) Action as the core of work psychology: a German approach. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edn, vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 271–340.

Gallagher, William E., Jr., & Einhorn, Hillel J. (1976). Motivation Theory and Job Design. *The Journal of Business*, 49(3), 358-373. doi: 10.2307/2352560

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Hackman JR, Oldham GR. (1980). *Workredesign*. Reading, IVIA:Addison-Wesley.

Hackman, J. Richard, & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Herzberg, Frederick. (1974). *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.



Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Kompier, M. & Levi, L. (1994) *Stress at Work: Causes, Effects and Prevention. Guide for Small and Medium-Sized Enterprises*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Kopelman, Richard E., & Thompson, Paul H. (1976). Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 19(2), 237-258. doi: 10.2307/255775

L.O. Morgan, W. Nie, S. Young (2004), Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success. *International Journal Operations Production Management*, 24 (12) pp. 1247–1268

Latham, Gary P., & Locke, Edwin A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1992). GOAL-SETTING THEORY - A CITATION-CLASSIC COMMENTARY ON GOAL-SETTING AND TASK-PERFORMANCE BY LOCKE,E.A., SAARI,L.M., SHAW,K.N. AND LATHAM,G.P. *Current Contents/Social & Behavioral Sciences*(32), 8-8.

Locke, Edwin A., & Latham, Gary P. (2004). WHAT SHOULD WE DO ABOUT MOTIVATION THEORY? SIX RECOMMENDATIONS FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. doi: 10.5465/AMR.2004.13670974

Mackinnon, A., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A., & Rodgers, B. (1999). A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: Evaluation of

factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual differences*, 27(3), 405-416.

Mitchell, T. R., & Albright, D. W. (1972). EXPECTANCY THEORY PREDICTIONS OF SATISFACTION, EFFORT, PERFORMANCE, AND RETENTION OF NAVAL AVIATION OFFICERS. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), 1-20. doi: 10.1016/0030-5073(72)90033-5

Morgeson, Frederick P., & Humphrey, Stephen E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. *Handbook of psychology*.

Oldham, Greg R., & Hackman, J. Richard. (1980). WORK DESIGN IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT. *Research in Organizational Behavior*, 2, 247.

Oldham, Greg R., & Hackman, J. Richard. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 463-479.

Parker, S. K. K. K., & Wall, T. D. (1998). Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness (Vol. 4). Sage Publications.

Paschoal, Tatiane, & Tamayo, Alvaro. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.

Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

Pestana, Maria Helena, & Gageiro, João Nunes. (2003). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.

Roe, R.A. & Zijlstra, F.R.H. (1991) Arbeidsanalyse ten behoeve van (her)ontwerp van functies: een handelingstheoretische invalshoek [Work analysis in behalf of job (re)design: an action theoretical perspective]. In J.A. Algera (ed.) Analyse van de arbeid vanuit verschillende perspectieven [Work Analysis from Different Perspectives]. Amsterdam: Swets & Zeitlinger, pp. 179–244.

Schabracq, Marc J., et al (2003), The Handbook of Work and Health Psychology, Second Edition, 438-463

Scheuch, K., & Schreinicke, G. (1989). Stress. Berlin: Volk u. Gesundheit.

Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. doi: 10.1080/09585192.2012.744334

Steers RM, Mowday RT. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2,645-658.

Steger, M. F., Oishi, S., & Kesebir, S. (2011). Is a life without meaning satisfying? The moderating role of the search for meaning in satisfaction with life judgments. *The Journal of Positive Psychology*, 6(3), 173-180.

VanEerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.575

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and*

Organizational Psychology, 77, 365-375.

Vitterso, J. (2004). Subjective well-being versus self-actualization: Using the flow-simplex to promote a conceptual clarification of subjective quality of life. *Social Indicators Research*, 65(3), 299-331.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford England: Wiley.

Warr, P. (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.

Warr, P. (1994) A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8,84–97.

Warr, P. (1996) Employee well-being. In P. Warr (ed.) *Psychology at Work*, 4th edn. Chichester: John Wiley & Sons.

Warr, PeterCook JohnWall Toby. (1979). *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

Wart, Peter. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Warr, W. B. (1992). Organization of olivocochlear efferent systems in mammals. In *The mammalian auditory pathway: Neuroanatomy* (pp. 410-448). Springer New York.

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240.



## **Anexos**

### **Anexo 1 – Questionário sobre características do trabalho mais valorizadas no mercado de trabalho e sua influência no bem-estar do colaborador com a organização**

## Job Design

Este inquérito insere-se no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão de Serviços, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo o conhecimento das características do trabalho mais valorizadas no mercado de trabalho e sua influência no bem-estar do colaborador com a organização em Portugal.

Agradeço a disponibilidade e o precioso contributo para o desenvolvimento deste estudo.

**\* Required**

**1. Indique o seu sexo \***

*Mark only one oval.*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**2. Indique a sua idade \***

*Mark only one oval.*

- ☐ < 25 anos
- ☐ 25 - 30
- ☐ 30 - 35
- ☐ 35 - 40
- ☐ 40 - 45
- ☐ 45 - 50
- ☐ > 50

**3. Grau académico \***

*Mark only one oval.*

- ☐ 9º ano
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Other: .....

**4. Qual a sua área de actuação na atualidade? \***

.....

## Características da Tarefa

Para responder às seguintes questões, pense no seu trabalho e na sua função actual, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: 1 -

Discordo totalmente      2 - Discordo      3- Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente

5. \*

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas na função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função permite-me planejar como eu faço o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função permite-me tomar decisões sobre quais os métodos que eu uso para completar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função permite-me decidir por conta própria sobre o meu próprio como proceder para fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve uma grande variedade de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função consiste em fazer uma série de coisas diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige o desempenho de uma grande amplitude de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve desempenhar uma variedade de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função em si é muito significativa e importante no esquema mais amplo das coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A função tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função em si permite-me informações sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função permite-me completar o trabalho que começo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
As próprias atividades de trabalho fornecem informação clara e direta sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função em si fornece feedback sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função em si permite-me informações sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

### Características o Conhecimento

Para responder às seguintes questões, pense no seu trabalho e na sua função actual, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3- Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente

..

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
A função exige que eu só faça uma tarefa ou atividade de cada vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas na função são simples e descomplicadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função compreende tarefas relativamente simples.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve a realização de tarefas relativamente simples.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função obriga-me a monitorar uma grande quantidade de informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A função exige-me o envolvimento em uma grande quantidade de pensamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige a minha atenção em mais de uma coisa ao mesmo tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige-me a análise de muita informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve a resolução de problemas que não têm respostas corretas óbvias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige-me ser criativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve muitas vezes lidar com problemas que eu não conhecia anteriormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige uma variedade de competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função obriga-me a utilizar uma variedade de diferentes habilidades a fim de completar o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige-me o uso de um número de competências complexas ou de alto nível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função requer o uso de um certo número de competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função é altamente especializada em termos de propósito, tarefas ou atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ferramentas, procedimentos, materiais utilizados neste trabalho são altamente especializados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige conhecimento e competências muito especializadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige profundidade de conhecimento e experiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Características sociais

Para responder às seguintes questões, pense no seu trabalho e na sua função actual, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3- Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente

7. \*

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
Eu tenho a oportunidade de desenvolver amizades na minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho a possibilidade no meu trabalho de conhecer outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho a oportunidade de me encontrar com os outros no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor está preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalham para ele / ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas com quem trabalho têm um interesse pessoal em mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas com quem trabalho são amigáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função obriga-me a realizar o meu trabalho antes de outros completarem o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros trabalhos dependem diretamente do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menos que o meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser completados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades desta função são muito afetadas pelo trabalho de outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função depende do trabalho de muitas pessoas diferentes para ser completado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho não pode ser feito a menos que os outros façam o seu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige gastar uma grande parte do tempo com pessoas fora da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve a interação com pessoas que não são membros da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na função, eu comunico frequentemente com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve uma grande quantidade de interação com as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu recebo uma grande

quantidade de informações da  
minha chefia e colegas de  
trabalho sobre o meu  
desempenho no trabalho. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

---

Outras pessoas na organização,  
tais como gerentes e colegas de  
trabalho, fornecem informações  
sobre a eficácia (ex., qualidade e  
quantidade) do meu desempenho  
no trabalho. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

---

Eu recebo feedback sobre o meu  
desempenho no trabalho, de  
outras pessoas da minha  
organização (como a minha chefia  
ou colegas de trabalho). ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

---

## Contexto de Trabalho

Para responder às seguintes questões, pense no seu trabalho e na sua função actual, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3- Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A disposição dos assentos no trabalho é adequada (por exemplo, espaços amplos para sentar, cadeiras confortáveis, apoio postural bom).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O local de trabalho acomoda todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de apuramento, alcance, altura dos olhos, espaço para as pernas, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função envolve alcances (ou distâncias) excessivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige uma grande endurance (ou resistência) muscular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige uma grande quantidade de força muscular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A função exige muito esforço físico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O local de trabalho está livre de ruído excessivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

~

A função tem um baixo risco de acidente.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função acontece em um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases, etc.)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função ocorre em um ambiente limpo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função envolve a utilização de uma variedade de equipamentos diferentes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A função envolve a utilização de equipamento complexo ou de tecnologia.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Foi necessário muito tempo para aprender o equipamento utilizado no função.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

## Bem-estar na organização

---

**9. Pense no seu grau de satisfação, relativamente ao trabalho no último mês. Em que medida concorda ou discorda das afirmações abaixo apresentadas? \***

Para responder, use a escala seguinte de 5 pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3- Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitaria o mesmo trabalho, outra vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria o meu trabalho atual a um amigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho atual satisfaz as minhas expetativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha satisfação geral com o meu trabalho é excelente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Pense nas dez emoções abaixo descritas; quantas vezes as experimentou, no trabalho, durante o último mês? \***

Use a escala seguinte de 5 pontos e coloque o algarismo correspondente à frente de cada emoção.

*Mark only one oval per row.*

	1 - Muito pouco ou quase nada	2 - Poucas vezes	3 - Às vezes	4 - Na maioria das vezes	5 - Muitas vezes
Inspirado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atento(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborrecido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressado (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Diga-nos qual o significado que o trabalho tem para si. Pensando no último mês, refira por favor em que medida as afirmações seguintes são ou não verdadeiras. \*

Para responder, use a escala seguinte de 5 pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

*Mark only one oval per row.*

	1 - Completamente falso	2 - A maioria das vezes falso	3 - Nem verdadeiro nem falso	4 - A maioria das vezes verdadeiro	5 - Completamente verdadeiro
A minha carreira tem significado para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho não tem qualquer impacto no mundo em meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo como o meu trabalho contribui para dar significado à minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma noção clara daquilo que dá sentido ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei que o meu trabalho tem um impacto positivo no mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a compreender-me melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descobri que o meu trabalho tem um propósito que me satisfaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a compreender melhor o mundo que me rodeia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que eu faço serve um propósito/intenção mais nobre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Obrigado!**